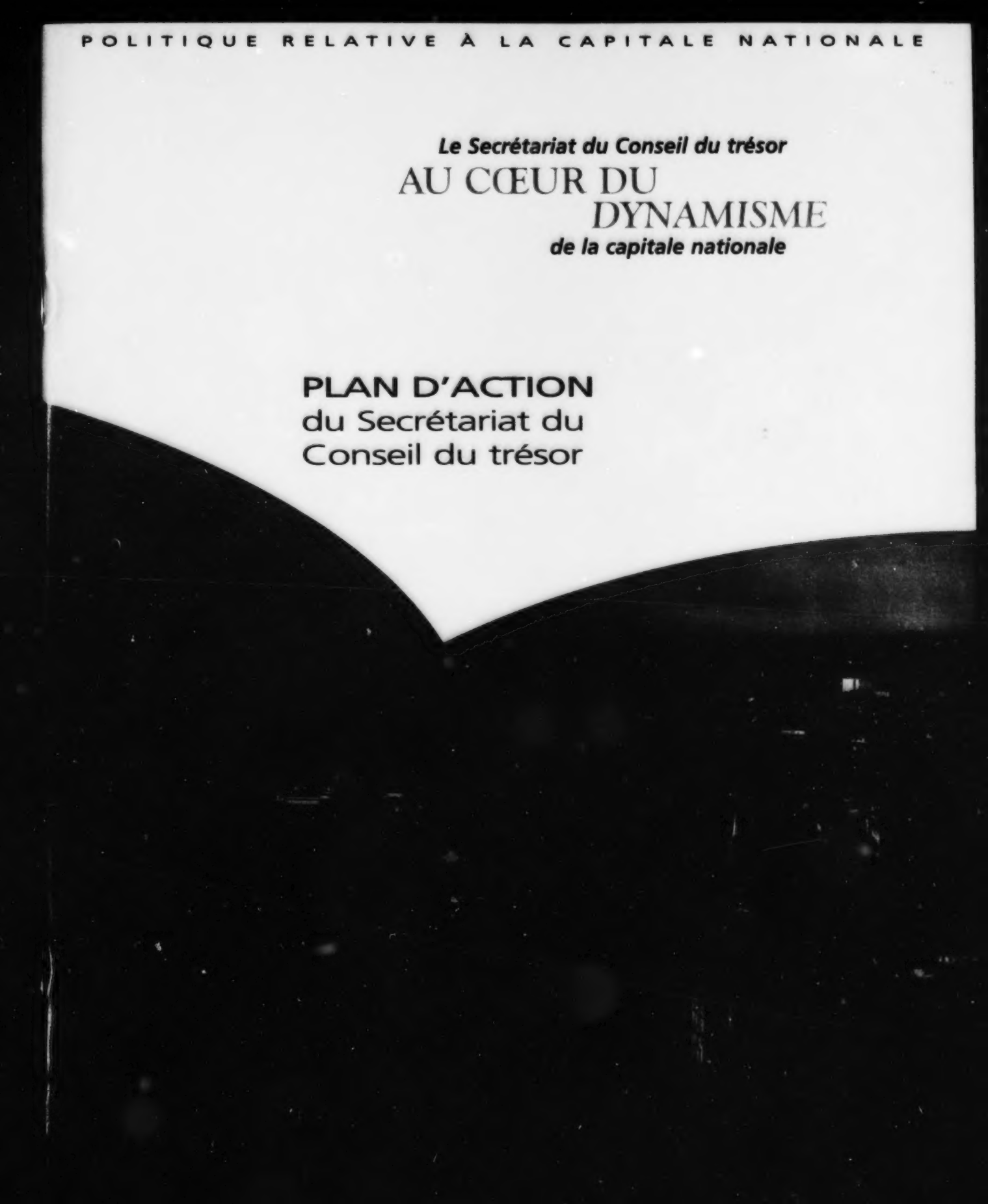
Le Secrétariat du Conseil du trésor

AU CŒUR DU *DYNAMISME*

de la capitale nationale

PLAN D'ACTION du Secrétariat du Conseil du trésor



Le Secrétariat du Conseil du trésor

AU CŒUR DU *DYNAMISME*

de la capitale nationale

PLAN D'ACTION
du Secrétariat du
Conseil du trésor

Québec

Le contenu de cette brochure a été préparé
par le Secrétariat du Conseil du trésor

Réalisation graphique : BOUM ! Communication graphique inc.
Photo de la couverture : J.-F. Bergeron / Enviro Foto

DÉPÔT LÉGAL - BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC 1999
ISBN : 2-550-35019-7

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

1 MISSION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR 9

2 LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR : UN RÔLE À PLUSIEURS VOLETS 13
- Affirmer Québec comme capitale nationale (première orientation stratégique) 15
- Assurer le développement, la consolidation et la diversification de l'économie de la capitale (deuxième orientation stratégique) 15

3 ACTIONS DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR EN APPUI À LA *POLITIQUE RELATIVE À LA CAPITALE NATIONALE* 17
- AXE 1 - La capitale : lieu d'exercice du pouvoir 19
- AXE 2 - La capitale : centre stratégique d'une nouvelle fonction publique pour le Québec 21
- AXE 4 - La promotion de la capitale à l'étranger 24
- AXE 6 - Les secteurs de développement prioritaires 24
- CLAUSE CAPITALE 25

PRÉSENCE ET PARTENARIATS 27

INTRODUCTION

Le 17 juin 1998, le Conseil des ministres adoptait le projet de *Politique relative à la capitale nationale*, et le principe de la mise en place de plans d'action ministériels en appui à cette politique (décision 98-191). Dans l'esprit des deux orientations stratégiques de la Politique, ces plans d'action doivent contribuer à « affirmer Québec comme capitale nationale en plus d'assurer le développement, la consolidation et la diversification de l'économie de la capitale. »

Le Secrétariat du Conseil du trésor compte au nombre des huit ministères et organismes appelés à concevoir et à réaliser un tel plan d'action.

100-04866

MISSION

du Secrétariat du Conseil du trésor

1 MISSION

du Secrétariat du Conseil du trésor

À titre de chef de file en matière de gestion des ressources humaines, informationnelles, financières et matérielles, le Secrétariat du Conseil du trésor remplit une mission qui repose sur les éléments suivants :

- assister le Conseil du trésor dans son rôle de conseiller du gouvernement ainsi que dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués en matière d'allocation des ressources et de gestion des ressources humaines;

- élaborer, mettre en œuvre et assurer l'évolution et l'adaptation des politiques de gestion des différentes ressources;

- accompagner les ministères et les organismes publics dans leur démarche de renouvellement;

- offrir des conseils et des services pertinents et de qualité à l'ensemble des ministères et des organismes des secteurs public, de la santé et des services sociaux, de l'éducation et du monde municipal.

2

Le Secrétariat du Conseil du trésor :

UN RÔLE

à plusieurs volets

2 Le Secrétariat du Conseil du trésor : UN RÔLE à plusieurs volets

Une étude des énoncés de la mission du Secrétariat du Conseil du trésor et de la *Politique relative à la capitale nationale* conduit à la constatation suivante : le Secrétariat du Conseil du trésor est interpellé par quatre des six axes décrits dans la Politique.

AFFIRMER QUÉBEC COMME CAPITALE NATIONALE (PREMIÈRE ORIENTATION STRATÉGIQUE)

La capitale : lieu d'exercice du pouvoir (Axe 1)

Le Secrétariat, acteur patronal au premier plan de la gestion des ressources humaines de la fonction publique, a établi son siège social au cœur de la capitale, « lieu de convergence nationale, où sont négociées les ententes et les conventions collectives de travail entre l'État et les acteurs patronaux et syndicaux, et où se tiennent les activités de médiation, de conciliation, d'arbitrage et de gestion des partenariats menées par le premier ministre, les ministres et les hauts fonctionnaires ». Faut-il souligner aussi le rôle stratégique du Secrétariat vis-à-vis de sa clientèle : les ministères ou les organismes gouvernementaux et leur Direction ?

La capitale : centre stratégique d'une nouvelle fonction publique pour le Québec (Axe 2)

Dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués en matière d'allocation des ressources et de gestion des ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du trésor est appelé à s'engager activement dans la mise sur pied de cette nouvelle fonction publique. « Les orientations actuelles, que ce soit en matière de régionalisation, de décentralisation, de déconcentration ou de privatisation, ou qu'il s'agisse d'implanter de nouvelles technologies, impliquent une réflexion centrale et horizontale, menant à des décisions et à des stratégies bien pesées, cohérentes et constamment ajustées pour assurer le succès de la réforme. »

Plus loin, le texte de présentation de l'Axe 2 de la Politique soulignera : « Il s'agit là d'un défi important pour le gouvernement et pour les employés de la fonction publique qui travaillent plus particulièrement dans la capitale. Ces derniers sont en effet au cœur des transformations qui doivent être réalisées, puisque c'est de la capitale, lieu à partir duquel s'exerce le pouvoir de l'État, que proviennent les orientations qui permettront de définir la fonction publique de demain. »

La promotion de la capitale à l'étranger (Axe 4)

Ici, le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor, particulièrement du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, sera, entre autres, de collaborer à « mettre en place, dans le cadre des ententes bilatérales du Québec, des programmes d'échange de ressources humaines entre l'Administration publique québécoise et l'Administration d'autres États. »

ASSURER LE DÉVELOPPEMENT, LA CONSOLIDATION ET LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE LA CAPITALE (DEUXIÈME ORIENTATION STRATÉGIQUE)

Les secteurs de développement prioritaires (Axe 6)

Le texte de cet axe souligne que « la modernisation de l'appareil gouvernemental constitue un levier majeur pour stimuler le développement économique de la capitale. Par exemple, la construction de l'inforoute gouvernementale engendre des besoins particuliers dans un très grand nombre de domaines, qu'il s'agisse de développement de technologies particulières, de la conception de produits en français ou de la conception et de l'implantation de nouveaux services. » À ce propos, précisons seulement que le Secrétariat du Conseil du trésor s'est vu confier des responsabilités majeures dans la construction de cette inforoute.

Actions du Secrétariat du Conseil du trésor

EN APPUI

à la Politique relative à la capitale nationale

EN APPUI

à la Politique relative à la capitale nationale

De façon pratique, au regard de la Politique, le plan d'action du Secrétariat du Conseil du trésor suggère des mesures relatives aux quatre axes qui viennent d'être présentés, ainsi qu'à la *clause capitale*.

AXE 1 - LA CAPITALE : LIEU D'EXERCICE DU POUVOIR

Sous ce premier axe de la Politique, trois mesures nécessitent la contribution de plusieurs secteurs du Secrétariat.

CONFIRMATION DE LA CAPITALE NATIONALE COMME LIEU OÙ SONT NÉGOCIÉES LES ENTENTES ET LES CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL ENTRE L'ÉTAT ET LE PERSONNEL :

- nommé et rémunéré selon la *Loi sur la fonction publique*;
- du réseau de l'éducation;
- du réseau de la santé (dans la mesure du possible).

Au chapitre de la négociation des conventions collectives visant le personnel nommé et rémunéré selon la *Loi sur la fonction publique*, l'application de cette mesure ne pose aucun problème particulier. À ce sujet, rappelons notamment que la capitale abrite la moitié de ce personnel, et que les ententes ou conventions collectives le régissant ont toujours été négociées à Québec. De plus, les sièges sociaux de 15 des 22 associations et syndicats regroupant ces personnes se retrouvent dans la capitale et sa région.

Par ailleurs, cette mesure ne devrait pas avoir d'impact sur la création d'emplois.

EFFORTS DES RESPONSABLES DE CES DOSSIERS, À L'INTÉRIEUR DES DIFFÉRENTS SOUS-SECRÉTARIATS CONCERNÉS, AUPRÈS DE LEURS COLLÈGUES D'AUTRES VILLES DU QUÉBEC OU DU CANADA, AFIN QUE SE DÉROULENT DANS LA CAPITALE LES ACTIVITÉS SUIVANTES, SUR UNE BASE PÉRIODIQUE :

- le *Colloque des ingénieurs du gouvernement du Québec*, la *Conférence annuelle des commissaires des fonctions publiques canadiennes*, et l'*Atelier intergouvernemental sur la classification, la rémunération et les relations de travail*;
- les rencontres trimestrielles entre représentants des provinces signataires des accords de libéralisation des marchés publics, qui réunissent environ 25 personnes, à chaque reprise;
- les réunions des différents comités consultatifs des divers secteurs d'activité assujettis à la réglementation en matière de contrats publics. (On compte cinq à six comités, groupant dix à quinze personnes chacun);

- la *Semaine nationale de l'inforoute et des technologies de l'information*, événement annuel qui a attiré 10 000 personnes au printemps 1999, et qui se tiendra à nouveau à Québec, l'an prochain.

De fait, d'une année à l'autre, les rencontres ou colloques de ces associations de personnes se tiennent en alternance dans une ville ou l'autre du Canada (ou du Québec, pour ce qui est des réunions relatives à la réglementation en matière de contrats publics). Pour leur part, la *Semaine nationale de l'inforoute et des technologies de l'information*, ainsi que le *Colloque des ingénieurs du gouvernement du Québec*, se tiennent habituellement à Québec. Ce sera également le cas en l'an 2000.

Plusieurs membres du personnel des différents sous-secrétariats ou secteurs concernés - Personnel de la fonction publique, Marchés publics, Inforoutes et ressources informationnelles - collaborent déjà directement ou indirectement à la tenue de ces événements, aussi bien comme membres du comité d'organisation, que comme animateurs, conférenciers, participants. Ainsi, les nombreuses personnes du Secrétariat qui interviennent de près ou de loin dans la réalisation de ces activités constituent autant d'agentes de promotion des avantages pour les associations concernées, les participants, les organisateurs, à faire de la capitale le lieu privilégié pour présenter ces rencontres ou colloques.

Toutefois, pour faciliter l'atteinte des objectifs poursuivis, il y aura peut-être lieu, pour les représentants des différents sous-secrétariats visés par ces activités, d'entrer en communication avec des organismes comme l'Office du tourisme et des congrès de la communauté urbaine de Québec. Ces personnes pourraient ainsi profiter de conseils judicieux et simples d'application pour *vendre* la capitale comme un lieu idéal pour la tenue des événements qui les préoccupent. De plus, les organismes de promotion touristique consultés pourraient y aller d'affiches ou d'articles de promotion à l'intention des éventuels participants à ces réunions, ce qui constituerait une aide additionnelle à l'atteinte des résultats recherchés.

Au regard de la création d'emplois, cette mesure devrait connaître un impact indirect, à tout le moins sur le maintien des emplois dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et de la location d'équipements électroniques (audiovisuel, traduction, interprétation simultanée), etc.

EFFORTS DE L'ENSEMBLE DU SECTEUR DES MARCHÉS PUBLICS DANS LE BUT DE VENDRE AUX PERSONNES CONCERNÉES L'IDÉE D'ÉTABLIR DANS LA CAPITALE LE SECRÉTARIAT CENTRAL D'UNE ÉVENTUELLE ASSOCIATION OU FORUM PERMANENT DES ACHETEURS PUBLICS AUX PLANS CANADIEN ET QUÉBÉCOIS.

Ce sera ici au tour du secteur des Marchés publics d'entrer en action dans la réalisation de cette mesure qui, au départ, ne devrait pas présenter d'impact sur la création d'emplois. Il faudra toutefois réévaluer la situation si la capitale devait être choisie pour accueillir le siège du secrétariat central d'une éventuelle association ou forum permanent des acheteurs publics de tout le Canada.

Précisons en terminant que s'appliquent également ici les remarques formulées dans les commentaires relatifs à la mesure précédente, au sujet de la mise à profit de l'expérience d'organismes voués à la promotion touristique de Québec et de sa région.

AXE 2 - LA CAPITALE : CENTRE STRATÉGIQUE D'UNE NOUVELLE FONCTION PUBLIQUE POUR LE QUÉBEC

Le plan d'action du Secrétariat du Conseil du trésor dégage ici trois champs d'intervention.

IMPLANTATION D'UN CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SCT – ÉNAP.

Fort de l'intervention du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) s'apprête à mettre en place un centre d'expertise qui conduira des activités de recherche en gestion des ressources humaines avec différentes institutions universitaires et, de façon privilégiée, avec l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

Géré par un partenariat se concrétisant dans un protocole à être signé avec l'ÉNAP, le centre d'expertise se verra confier le mandat suivant :

- conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles en matière de gestion des ressources humaines;

- permettre au Secrétariat du Conseil du trésor de dégager une vision prospective en matière de gestion des ressources humaines, qui contribuera à éclairer les orientations gouvernementales.

Il faut signaler que ce centre d'expertise fournira un emploi à deux ou trois personnes sur une base permanente. De plus, pour les premières années de son existence, il peut être avancé que dans la réalisation d'études commandées par le Secrétariat du Conseil du trésor, le centre accueillera, et pour une période de trois à quatre mois, dix à douze personnes détachées de façon ad hoc de leurs responsabilités régulières au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Enfin, il est possible que les mandats confiés au centre d'expertise génèrent une embauche additionnelle de personnes spécialisées et oeuvrant au sein d'autres universités ou institutions d'enseignement de la capitale et de sa région.

RÉALISATION DU PROJET DE GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES (GIRES) : UNE NOUVELLE FAÇON DE VOIR LA GESTION ET DE POURSUIVRE LE RENOUVEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE.

Mené sous la responsabilité du Bureau du secrétaire, et visant à intégrer la gestion des ressources humaines, matérielles et financières au gouvernement du Québec, le projet GIRES s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'appareil gouvernemental. Ce renouvellement de la gestion des ressources, opéré à partir de la capitale et touchant la gestion de l'ensemble des ministères et des organismes répartis sur le territoire québécois, sera rendu possible par l'acquisition et l'implantation d'un progiciel intégré de gestion.

En effet, ce dernier remplacera les systèmes gouvernementaux actuels connus sous le nom de SAGIP (Système Automatisé de Gestion des Informations sur le Personnel) et SYGBEC (SYstème de Gestion Budgétaire et Comptable). Comme pour ces systèmes, l'exploitation de GIRES sera coordonnée depuis Québec.

Au cours des trois prochaines années se dérouleront dans la capitale de nombreuses activités relatives à l'adaptation et à l'implantation du système, en plus de la formation de ses utilisateurs. Ces actions regrouperont des intervenants provenant du fournisseur du progiciel, de l'ensemble des ministères et des organismes, ainsi que des firmes conseils en gestion et en informatique. Toutes ces personnes devront se mesurer à autant de problématiques dans leur démarche vers la mise sur pied de GIRES.

Sous un autre aspect, et même s'il s'avère difficile, au présent stade de réalisation du projet, de prévoir avec exactitude l'ampleur de son effet sur la création d'emplois, il est assuré que, pour conduire GIRES à ses finalités, des firmes conseils auront à fournir des ressources expertes dans le domaine des systèmes intégrés de gestion reconnus mondialement.

De plus, le fournisseur du logiciel aura à faire face à une demande accrue de soutien de la part du Secrétariat du Conseil du trésor, d'où le besoin de ressources humaines additionnelles chez cette firme.

Par ailleurs, lors de la phase de formation de tout le personnel de la fonction publique qui aura à utiliser le système, et on peut penser que ce sera une bonne proportion de l'effectif, le fournisseur du logiciel et d'autres firmes spécialisées en formation verront s'accroître le volume de leur personnel pour former l'ensemble des personnes visées.

EN COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT, DONT L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ÉNAP), CRÉATION D'UNE COURONNE D'EXPERTISE EN DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES NOUVELLES ET EN ADMINISTRATION PUBLIQUE EXIGEANT :

- la conception et la mise en place dans la capitale nationale de programmes de formation relatifs aux nouvelles technologies;
- le développement par le Secrétariat du Conseil du trésor - de pair avec l'ÉNAP - d'activités de formation et d'information dans le domaine des marchés publics (négociations, réglementation, gestion contractuelle, approvisionnement, etc.);

Tel que le mentionne le texte de la *Politique relative à la capitale nationale*, sous l'axe 2, « … le renouvellement des services publics et la modernisation de l'appareil d'État ne peuvent être envisagés sans une utilisation optimale des nouvelles technologies de l'information ». Et puisque ce *renouvellement* et cette *modernisation* appartiennent dans leur essence à la mission du Secrétariat du Conseil du trésor, le Secrétariat - avec l'intervention du secteur des Marchés publics et de celui des Inforoutes et ressources informationnelles - doit, mais en partenariat, se faire l'un des acteurs de premier plan dans la création d'éléments de cette couronne d'expertise.

Toujours sous l'axe 2, il convient de se référer aux engagements du gouvernement du Québec visant à faire de la capitale le centre stratégique d'une nouvelle fonction publique pour le Québec. Un de ces engagements mentionne la mise en place et la conception « dans la capitale, avec l'appui des établissements d'enseignement (…), des programmes de formation de la main-d'œuvre qui contribuent à

l'acquisition de compétences nouvelles, notamment en ce qui a trait aux technologies de l'information, et qui visent l'adaptation aux changements ».

Ainsi, en rapport avec le déploiement de l'inforoute gouvernementale, 7 000 acteurs clefs (gestionnaires, analystes en informatique, conseillers en gestion des ressources humaines) devront recevoir une formation de durée variable, selon les besoins, au cours des trois prochaines années. Cette formation permettra à ce personnel de la fonction publique une meilleure adaptation au changement, et l'acquisition de compétences nouvelles, notamment en ce qui a trait à l'utilisation des technologies de l'information. Précisons ici que la majorité de ces acteurs clefs travaille dans la capitale. Dès lors, pour atteindre l'ensemble du personnel visé, il faudra aussi prévoir quelques sessions dans la région de Montréal.

Enfin, sous un autre volet, aucun programme spécifique de formation régulière ou sur mesure n'est offert dans le domaine des marchés publics, par les établissements d'enseignement supérieur ou universitaire. L'évolution qu'a connue ce domaine depuis les dernières années, et caractérisée, notamment, par les nombreux regroupements d'achat de différents organismes publics ou parapublics, a fait naître un besoin de formation sous différents thèmes constituant l'univers des marchés publics.

Dans ce contexte, tous les partenariats envisagés avec l'ÉNAP, et liés à la réalisation des éléments venant d'être énoncés, constituent de belles façons, comme le précise le texte de l'Axe 2 de la Politique, « de tirer profit des circonstances favorables liées à l'installation de l'École nationale d'administration publique au centre-ville pour établir des ententes de mise en commun des ressources de la fonction publique et de l'École nationale d'administration publique… ».

Mais quels seront les fruits de l'ensemble de cette mesure sur la création d'emplois ? Des ressources additionnelles pourront devoir venir s'ajouter aux ressources déjà en place au sein des institutions publiques ou privées engagées dans la présente démarche, en particulier au regard de la formation des acteurs clefs. Ainsi, cette croissance de la demande d'activités de formation devrait se répercuter au sein des maisons d'enseignement et des firmes spécialisées en formation oeuvrant dans la capitale nationale. Ce faisant, quelques postes de formateurs pourraient être créés.

AXE 4 - LA PROMOTION DE LA CAPITALE À L'ÉTRANGER

De façon contributive à l'atteinte des objectifs couverts par l'énoncé de l'axe 4, la mission du Secrétariat du Conseil du trésor n'appelle son inscription que dans une seule action.

RENFORCEMENT, DANS LE CADRE DES ENTENTES BILATÉRALES DU QUÉBEC, DES PROGRAMMES D'ÉCHANGE DE RESSOURCES HUMAINES ENTRE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE ET L'ADMINISTRATION D'AUTRES ÉTATS.

Le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique agira en terrain connu dans l'implantation de cette mesure, sans devoir créer d'emplois nouveaux. Des programmes d'échange inter-provinciaux, inter-pays, et entre le personnel des fonctions publiques provinciale et fédérale existent déjà. Il s'agira de dresser un état de situation, un diagnostic, pour dégager les éléments favorables et les éléments irritants en rapport avec l'utilisation plus ou moins grande des programmes d'échange déjà en place. Du même coup, ce bilan établira une base à la négociation de nouvelles ententes bilatérales avec d'autres États, dans un but notamment de promotion de la capitale à l'étranger.

AXE 6 - LES SECTEURS DE DÉVELOPPEMENT PRIORITAIRES

Comme pour le quatrième axe de la Politique, le plan d'action du Secrétariat ne prévoit ici qu'une seule mesure.

DANS LE CADRE DU PROJET DE CONSTRUCTION DE L'INFOROUTE GOUVERNEMENTALE : OUVERTURE DE LA VITRINE TECHNOLOGIQUE AUX ENTREPRISES DE LA CAPITALE NATIONALE, EN GUISE D'OUTIL DE PROMOTION ET DE FORMATION CONCERNANT LEURS RÉALISATIONS DANS LES DOMAINES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS.

Considérant l'évolution constante des technologies de l'information et des télécommunications, il devient impératif pour le Sous-secrétariat aux services gouvernementaux de concevoir et de mettre en place un processus visant cette accessibilité de la Vitrine technologique aux entreprises concernées de la capitale. Réalisée par les ressources humaines déjà affectées aux opérations de la Vitrine, cette mesure ne comportera la création d'aucun emploi.

CLAUSE CAPITALE

DANS UN ESPRIT DE CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE, ET CONSIDÉRANT LA DÉCISION DU 21 OCTOBRE 1998 DU CONSEIL EXÉCUTIF À L'EFFET D'INCLURE DANS LES MÉMOIRES UNE CLAUSE RELATIVE À LA CAPITALE, TOUS LES SOUS-SECRÉTARIATS DU CONSEIL DU TRÉSOR ACCORDERONT, DANS LEURS ANALYSES, ET AVEC L'EFFECTIF DÉJÀ EN PLACE, UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À L'IMPACT SUR LA CAPITALE DES DEMANDES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES PUBLICS.

PRÉSENCE ET PARTENARIATS

Les actions précisées dans ce plan viennent confirmer l'importance que le Secrétariat du Conseil du trésor souhaite que l'on accorde à la présence de l'État dans la capitale et dans la région de Québec. L'affirmation de Québec comme capitale nationale passe notamment par le fait que la région devienne véritablement le centre stratégique de la fonction publique.

Plusieurs des mesures annoncées auront à se concrétiser à l'intérieur de partenariats établis entre le gouvernement, des maisons d'enseignement et des entreprises situées dans la capitale. Ces partenariats viendront sceller la concertation et la mise en commun des ressources des principaux acteurs du développement de la capitale, tant aux plans de l'enseignement et de la recherche, qu'aux plans de l'économie et de la technologie.